

星雲大師對佛教經典之管理實用的 當代詮解

黃國清

南華大學宗教所副教授

中文摘要

本文從星雲大師詮釋佛教經典之管理學內容，萃取出其中能為現代管理應用提供重要啟發的三點：品格管理、智慧管理、善緣管理。品格管理要求經理人具備良好品格美德，除了避免因其不道德行為造成企業的重大損失，更積極的意義是善巧運用某些優良品格特質，有助領導力與管理力的提升。其次，管理者除了養成優異的管理技能，還須開發無執清明的決策智慧，看清事情各面，洞悉未來情勢，作出卓越的經營決斷，而佛教的般若智慧修鍊有助開發經理人的智慧。廣結善緣的管理哲學植基於佛教的因果觀，多行善法將會帶來事業經營的助緣，與人結善緣則會減少事業成就的障礙。

關鍵字：星雲大師 佛教管理學 品格管理 般若智慧 廣結善緣



On Contemporary Interpretation of Venerable Master Hsing Yun: Applied Management in Buddhist Texts

Huang Kuo-Ching

Associate Professor, Graduate Institute of Religious Studies, Nanhua University

Abstract

This paper extracts three modern management applications based on Venerable Master Hsing Yun's interpretation of management derived from the Buddhist scriptures, namely: character management, wisdom management, and management of good affinities. Character management calls for managers to have good moral character and virtues. Additionally, it is to avoid immoral behaviors that could be detrimental to the enterprise. Moreover, a proactive approach is to skillfully apply some of their good characteristics, therefore enhancing leadership and management skills. Not only that, managers shall acquire exceptional management skills, develop wisdom in strategic decisions that is non-attached and transparent, clear in all aspects, and practical resolutions based on clear understanding future situations. The cultivation of *prajñā* wisdom in Buddhism helps managers to develop wisdom. The management of broadly developing good affinities is based on the Buddhist concept of cause and effect, that practicing virtuous deeds brings forth support in business operations, while positive affinities minimize obstacles in one's career.

Keywords: Venerable Master Hsing Yun, Buddhist approach to management, character management, *prajñā* wisdom, broadly develop good affinities

一、前言

星雲大師創建佛光山道場，別分院遍及海內外，並設有多個佛化事業機構。面對這個龐大的佛教弘教單位與事業單位的管理，以及為佛教居士與社會大眾所作的相關管理開示，星雲大師其實累積了相當豐厚的管理經驗，尤其是將佛教思想與實踐資源融入管理實用當中。星雲大師在其一系列的演講之中，有特別針對「管理」這個議題，對佛教經典給出別具心裁的詮解。在2017年5月新出版的《星雲大師全集》，是其所有撰述的集大成，其中第19冊至23冊的論述主題是「佛教管理學」，而第19冊且是根據多部經典所作的發揮。這些經典包括《阿彌陀經》（彌陀管理）、《普門品》（觀音管理）、「佛遺教三經」（《佛遺教經》、《佛說四十二章經》、《八大人覺經》）、《地藏經》、天堂的管理法、《玉耶女經》、《善生經》、《維摩詰經》、《三世因果經》、《佛說孛經》、《華嚴經》善財童子五十三參、《十善業道經》等十餘種，依經文闡釋其管理活用方法，顯見星雲大師一直關心著「佛教管理學」這個課題。

星雲大師所言的「管理」是個廣義的概念，如他在〈「佛遺教三經」的管理法〉說：「佛陀教我們怎麼自己管理自己，怎麼樣認識世間，怎麼處理人間的事事物物。」¹佛教所教導的管理學，從作為核心的管理自心開始，可以逐層擴大到家庭管理、事業管理、社會管理、國家行政，乃至整體大自然的管理。如此寬泛的管理界說，是對各階層人士德行涵育與人生管理的指導，如何從中萃取出可供企業管理應用的管理觀念與方法，必須經過一番轉譯性的詮釋。雖然企業管理離不開待人處事的人際活動，但必須照顧到完成團隊工作目標的效率與效果，因此也不同于一般的人際交往關係。本文擬自星雲

1. 星雲大師：《星雲大師全集 19·佛教管理學 1》，高雄：佛光出版社，2017年，頁68。



大師依佛教經典所闡釋的管理內容中，提出對經營管理實務有所啟發的資源，探索其於當代管理的應用價值。由於筆者已有專文討論過「彌陀管理」與「觀音管理」，本文將重點置放在星雲大師對其他經典之管理觀念的闡發，特別歸結為品格管理學、智慧管理學與善緣管理學三大要項。

二、品格管理學

在中國古代的戰亂局勢中，稱霸一方的各路豪傑為取得大業成功，有人提出用人唯才的觀點，在需人孔急、人才稀缺的情況下，以才幹作為選才的主要標準，而不拘泥其品格優劣。曹操於著名的〈求賢令〉中說道：「今天下尚未定，此特求賢之急時也……若必廉士而後可用，則齊桓其何以霸世？……二三子其佐我明揚仄陋，唯才是舉，吾得而用之！」又於〈敕有司取士勿廢偏短令〉說：「夫有行之士，未必能進取；進取之士，未必能有行也。陳平豈篤行？蘇秦豈守信邪？而陳平定漢業，蘇秦濟弱燕。由此言之，士有偏短，庸可廢乎！」在如此高度爭戰的時期，非勝即亡，基於求生存之考量，進用有能無德的人才或許是出自現實的無奈。可是如果處在戰爭結束後的國家治理階段，讓這些品格有虧的人士擁有權勢，可能會是重大混亂問題的製造源頭。

當代管理學非常重視管理者的品格，經理人若在某一向表現出不道德行為，難保他在其他方面不會隱匿不法作為，終致衍生對企業組織的重大損害。管理大師彼得·杜拉克（Peter Drucker）認為，用人應重他的長處，而容忍其一些弱點，但強調「品格不容妥協」，因為單靠品格雖然無法成就事業，但如果經理人的致命弱點是品格問題，則他遲早會誤事或出事。² 究竟

2. 參見齊立文：〈《有效的經營者》如何成為高效能的經理人？〉，《經理人月刊》第60期，台灣：具思文化，2009年11月，引自《中時電子報·書刊》，<http://magazine.chinatimes.com/managertoday/20091102000728-300207>（檢索日期：2018年5月14日）

管理者的品格與管理成效之間存在何種關係，是只為了消極地防止不道德行為？還是存在更積極的正面影響？本節檢視星雲大師的相關著作，展現他在這方面的人生管理體會。

佛教作為一個廣為人群接受的世界宗教，旨在引領世間人心的淨化，對道德的要求當較一般世間標準為高。星雲大師從佛教立場來看，當然會期待經理人具備高尚的品格，他在〈《維摩詰經》的社會管理學〉中說道：「一個人的心地善惡、品性好壞，不但可以從他的行為看出端倪，而且也會左右著個人的命運，甚至影響及於國家、社會的前途發展。所以《維摩詰經》的『心淨國土淨』，不但可以用來管理社會，也是自我管理的最佳座右銘。」³ 管理者品性的良窳不僅影響到個人的人生發展，同時也關乎整個組織機構的良好運作，是不可輕忽的層面。佛教積極提倡的道德善行，可用十善業作為代表，是管理自我、管理人心的優良指導準則。星雲大師在〈《十善業道經》的管理法〉總結說道：

十善，是我們身心管理的重要法門……十善業不只是做人的道理，道德的管理，更是我們修學菩薩行、成就佛道的根本守則。⁴

世人不遵循道德倫理法則，可能對他人造成傷害，致使家國社會亂象叢生，為自己留下招感未來苦果的惡業潛在力量。自身的貪、瞋、痴煩惱沒有管理好，讓它們恣意妄動，可能衍生諸多問題，招致禍患與痛苦。在企業組織的管理方面，管理者奉行道德準則容易獲得部屬的敬重，贏得眾人的愛戴，有效帶動團隊成員同心齊力完成工作目標。具備正直品格的經理人會爭取企業機構的永續經營，不因個人的錯誤行為而危及整個企業的生存。團隊領導者遇事以智慧、慈悲、安忍、正直、利他等正向心理來輔助管理能力以面對經

3. 星雲大師：《星雲大師全集 19·佛教管理學 1》，頁 208。

4. 同註 3，頁 302-303。



營課題，守住道德底線，不貪得無厭，不欺騙詭偽，不言語傷人，不損人利己，有利營造一個和諧團結、互利共生的組織氣候。反之，如果工作環境的人事緊張對立，相互猜疑，各存己私，爭功諉過，這樣的事業單位經營績效必然低落，實難以維持長久。

要求領導者以品格美德來帶領團隊，尊重人性，並不意味著因此犧牲組織達成目標的效率與效果，經理人要有智慧來尋求人性管理與威權控制之間的均衡。彼得·杜拉克強調，非營利組織不可將道德目標與經濟目標混為一談，而使資源運用無效率，不可因堅持道德目標而使經營缺乏成果；即使目標具有強烈道德意涵，也須運用能夠獲致成果的手段來追求目標。設定經濟目標所關注的問題，是所採用的手段是否為運用有限資源的最佳方式。⁵ 企業組織若無法穩定獲利，非營利組織若缺乏績效表現以爭取資源，都難以長期維持下去。

一個組織的上下成員不能精進奮鬥，工作效能不彰，是不可能擁有競爭力的，星雲大師因此非常重視精進品格與做事成效，而有「人生三百歲」之說：

俗話說：「勤有益，戲無功。」天下沒有白吃的午餐，也沒有不勞而獲的事；你要怎麼收穫，就先怎麼栽。就像我這一生提倡「三百歲」的人生，三百歲不是等待來的，也不是投機取巧來的，而是自己努力辛勤創造出來的；例如你一次只能做一件事，我因懂得管理，知道善用時間，就可以同時處理五件事。⁶

勤奮努力加上做對的事而事半功倍，是成功管理的重要因素，試想多少光陰

5. 彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 著，余佩珊譯：《使命與領導：向非營利組織學習管理之道》，台北：遠流出版，2004年，頁163-164。

6. 星雲大師：〈「佛遺教三經」的管理法〉，《星雲大師全集19·佛教管理學1》，頁70。

是在不正確的努力方向或無效率的工作方式中遭到耗費。⁷ 經理人必須具備勤勞認真的美德，同時擁有能力帶領工作團隊展現效率與效果。除了精進，還要能長期堅忍，直到獲致最後的成功。星雲大師說：「動作慢的烏龜，懂得自我的管理，不因天生的不足，而自暴自棄，最終也能贏得勝利。因此，精進行道，鐵杵都能磨成繡花針；懈怠懶惰，舉手折枝也嫌難。所以說：自古艱難唯一『懶』。」⁸ 他的用語淺白易懂，卻富含深刻的人生體驗，道理眾人或許都知道，但要身體力行並不容易。懶散懈怠，確是妨礙事業成功的一大因素。

在精勤進取的條件下，經理人的品格德行如何發揮其增益管理效能的作用？星雲大師對大乘佛法的「四攝」、「四無量心」、「六度」等法門都作了管理應用的闡釋。四攝法包括布施、愛語、利行、同事等四種攝化他人進入佛教的方法，以利益他人來令人感動而受教。星雲大師強調：必須加強「捨」的美德，方能擁有人緣，受人擁戴，使人主動努力回報；尊重、讚美他人，容易拉近與人的距離，提升凝聚力；抱持為人服務的精神，給人助緣與利益，利人即是利己。最後，將他人之事視為己事，使他人能與己同心同德，由得心而得人。

四無量心是慈、悲、喜、捨之廣大無盡心靈的開拓方法，慈是予人安樂，悲為拔他苦痛，喜是為人歡喜，捨為眾生平等。給人利益，給人好因緣，部屬即樂意接受自己的管理；解除他人痛苦，幫助屬下，減少其困難，能向上

7. 星雲大師說：「『精進』在管理學中是非常重要的。因為管理講究一切事情要有成長、發展、要順利、安全、獲益，如果執行的人不精進，遇事消沉處理，如何能辦成？」見氏著：〈佛法的管理法〉，《星雲大師全集 20·佛教管理學 2》，高雄：佛光出版社，2017 年，頁 24。

8. 星雲大師：〈「佛遺教三經」的管理法〉，《星雲大師全集 19·佛教管理學 1》，頁 97。



提升效能；讓眾人「皆大歡喜」，大家會自主、自動、自發地將工作完成。此外，凡是善於管理者都具足慷慨好義、助人成功的「捨」的精神，使人願意合作。

六度的布施，主張管理者應有布施的誠心與雅量，肯給予人，方能讓人甘心接受領導；甚者，上下相互布施，彼此心能合一，必成就好事。持戒，意在要求主管具備戒律的精神，為人端正，使部屬也能循規蹈矩，服從領導。忍辱是忍耐的修養功夫，領導人須忍人所不能忍，為部下擔當自己應負的責任，為他人解決困難問題，爭取眾人歸心。精進並非命令人、要求人，以使他們認真工作，而是透過滿足他人的需求、以目標願景說服他人，以期部屬自動增長精進。禪定重在養成沉著穩定的性格，和不計較的寬廣氣度，遇事安然，周全謀劃，指揮工作團隊。般若旨在運用智慧洞察事情真實情況，了解正確處理的態度，提高工作成效。⁹

德行涵育具有管理修鍊上的積極意義。佛教經典所教導的菩薩道實踐方法，提供培養待人處事之品格美德的參考資源，經過星雲大師的現代詮解，有其管理學上的應用價值。管理不離人事關係的運作，這些道德人格準則，雖非學院所教導的管理技能，但若善加運用，對管理能力將有很大的提升作用。學院管理教育難以傳授待人處事的方法，佛教正能提供良好的品格養成架構。研究指出：具備正能量的領導者，能讓一起工作者獲得更多的個人幸福感、工作滿意度、組織參與度、工作績效和家庭幸福指數，從而獲得更加卓越的績效。正能量者所具有的特質，包括助人成功、講究誠信、為人可靠、語言豐富、用心做事並積極參與、真誠真摯、洞察機會、解決問題、常帶微笑、表達感恩和謙虛之心。¹⁰ 從這些指標來看，星雲大師所論述的品格管理，

9. 星雲大師：〈佛法的管理法〉，《星雲大師全集 20·佛教管理學 2》，頁 11-29。

10. 金·卡梅隆（Kim Cameron）著，陶尚芸譯：《正向領導：好管理就是激活團隊能量》，北京：中國友誼出版公司，2017 年，頁 67-71。

不就是一套培養正能量的管理學？這是對佛教品格管理學應用價值的一種肯認。

三、智慧管理學

管理者面對經營決策問題與人事領導問題，必須具備清明與周延的智慧思惟能力。在2016年猴年的「新春賀詞」中，星雲大師解說「聰敏靈巧」這幅春聯的重要意涵：「希望世界上的有緣人，都能聰敏靈巧，像孫悟空一樣上天入地，所謂『神通廣大』、『法力無邊』；希望各位有緣人，都能發揮自心自性裡的力量，像猴子一樣會動、會想，把種種的靈巧發揮出來，做人就有禮貌，做事就能圓滿，將來一切平安順利。」¹¹ 管理者背負著整個組織的發展方向與資源統合的重責大任，需要高明與深厚的聰明睿智與經驗積累。管理者必須在進行經營目標與方向的擘劃時，保持清明思考與洞悉未來的心智能力；在進行資源統合與人事領導上，則需要很高的智力商數（IQ）與情緒智商（EQ），各層面的智慧是成功管理必備的條件。

大乘佛教所言的菩薩化世智慧，可分為無分別的空性智慧，以及明了世間種種事物相狀的差別智慧。如《大智度論》卷18說：「菩薩摩訶薩行般若波羅蜜，雖知諸法一相，亦能知一切法種種相；雖知諸法種種相，亦能知一切法一相。菩薩如是智慧，名為般若波羅蜜。」¹² 完整的般若智慧能照見一切諸法的共相與別相，以無執的淨心慧力，將世間法鑑照得明了清晰。星雲大師說：「為什麼要修般若？當你有智慧，就能改變自己愚痴的認知，就不

11. 星雲大師：〈星雲大師新春賀詞〉，《人間福報》電子報，2016年1月1日，<http://www.merit-times.com/NewsPage.aspx?unid=426038>（檢索日期：2018年5月14日）

12. 《大正藏》冊25，頁194中。



會不明理而執著、愚痴，胡作非為。」¹³ 無分別與差別兩類智慧，並非是對立的，以般若空慧消解執著，保持心靈智慧的清朗洞照；以差別智慧，獲致對世間諸般事物殊別相狀的如實了解，空性慧與差別智合用，方能展現聰明靈巧，與人和樂相處，做事以簡馭繁，有效、圓滿地執行人生與職場上的各項要務。

維摩詰居士是位具有超卓智慧的菩薩，混跡於紅塵俗世，以其高度智慧度化廣大有情。星雲大師形容他是政商關係良好的大企業家，深受社會各界人士歡迎與敬愛，善巧於人世間的人情管理、人事管理，把出世與入世的智慧融合在生活當中，也因為善於管理，擁有和樂的家庭，同時精通治國之道。維摩詰居士因通達空性無執的智慧，對世間的是非、善惡、好壞不會計較，不行分別，不與人爭，泯除對立，是非、大小就不成問題，此即不二法門管理法。星雲大師因此得到人生智慧的啟發：

我們研讀佛法時，要像維摩居士，對佛法的認識如此透澈，不要把世間分為對立，不要把世間分為你我。你中有我，我中有你，世界與我們都是一體的，都是一個因緣法。等於一棟房子，有沙石、有木材、有磚瓦，你把它分開了就不成房子了，房子的建成是因為有眾緣和合在一起，不必分你我他，「唯有一乘法，無二亦無三」，所以維摩居士的沈默等於一聲雷，他的這個沈默可以說把世界所有的語言都說盡了，這就是不二法門的精神。¹⁴

維摩詰居士的沉默與種種善巧方便，其實是最高智慧的展演方式，以空性不

13. 星雲大師：〈「佛遺教三經」管理法〉，《星雲大師全集 19·佛教管理學 1》，頁 87-88。

14. 星雲大師：〈《維摩詰經》的社會管理學〉，《星雲大師全集 19·佛教管理學 1》，頁 191-192、205-206。

二智慧為根據而能有廣大作為，發用為完善家庭、社會、國家管理的真知灼見。維摩詰居士是將無分別智與差別智融為一體的智者典範，為當代管理者示現智慧管理的極致境界。

般若智慧是廣大作為發用的根本，有了般若智慧始能去除心靈所受的無知蒙蔽，顯發寬闊無邊的智慧力用。星雲大師指出：「只有用『智慧』的管理，才能看得清實相。處理一件事情，不光只是看正面，還要看背面；不只是看外表，還要看內容。要全面性去了解，才能看清楚問題的核心，才能做出正確的判斷，進而解決問題。」¹⁵ 因此，管理者必須透過開發智慧來提升自己的決策與管理能力。智慧開發包括去除執著，以求洞悉實相；觀照各各層面，從而掌握全局。具備智慧與否，影響到做事的結果好壞，星雲大師提點說：「禪門講『百千法門，同歸方寸』。方寸之間的管理，要用我們的智慧；所謂『法非善惡，善惡是法』，世間事本來沒有好壞之分，就看我們接觸運用是否得當，就產生了建功與造罪的分別了。」¹⁶ 從事同樣一件事情，擁有智慧者能夠成就事業，缺乏智慧者就可能變造業了。管理亦是如此，有智慧者可能做到事半功倍，成效顯著；缺乏智慧者卻事倍功半，帶著團隊做了許多空轉動作。

管理者因此有必要不斷學習，累積知識與智慧。星雲大師在〈《華嚴經》善財童子五十三參的學習管理學〉說道：「沒有般若智慧為前導，就無法進入甚深法界；進不了甚深法界，也就顯現不出般若智的力度與大用。」¹⁷ 擁有無分別的般若智，令心智清明，具洞察能力，有助看清楚事情的方方面面，提升決策品質，使管理工作做得更加完善。擁有高度的智慧，運用「契理契

15. 星雲大師：〈「佛遺教三經」管理法〉，《星雲大師全集 19·佛教管理學 1》，頁 79。

16. 同註 15，頁 73-74。

17. 星雲大師：《星雲大師全集 19·佛教管理學 1》，頁 271。



機」的權巧方便，了解大眾的需要，隨順眾生，觀機逗教，掌握人心，完成目標，這是智慧的管理。因此，星雲大師勸勉大眾效法善財童子實行「學習管理」，讓自己像「有智慧的海綿」，吸收正見思惟來管理自己，學習善知識的德行，通過聞思修來提升學習品質，攝取一切有情的優點，來涵育自己以期回饋他人，自利利他，成就別人。¹⁸

知識的追求無有涯際，必須依憑慚愧與精進的良善心理，來推動自己的學習，星雲大師說：

佛陀也教我們要時時生慚愧心，覺知自己所學有限，進而努力學習，比方說很多科技常識我不懂，很多哲學理論我不明白，甚至做人處事的道理我都不健全，因此慚愧自己諸多不足，才疏學淺，就會去廣學多聞，去學習一切知識。所以生慚愧心，也是激勵自己的管理方法。¹⁹

欲擴充自己的管理智慧，一方面要破除執取遮蔽之心，另一方面要廣學與自己管理領域有關的各類知識，這是做好管理決策的重要支撐基礎。

廣學多聞的觀念較容易了解，空性是佛教的特法，其管理應用意義就相對難以掌握。空性智慧能消融執著，包括對自我與事物兩方面的執取，使管理者更具包容接納之心，也能保持開闊樂觀之心，容易走出挫折、畏難的情緒，重振勇氣去面對經營管理上的難關。星雲大師強調，主管若我執、主觀太強，要求部屬唯命是從，會造成下屬有懷才不遇之感；反之，如果下屬固執己見，不接受領導，主管可能另用他人。星雲大師在〈人間佛教的「治心十法」〉的第十項說明「用無我對治執著」，認為無我智慧能大幅擴展管理能力：

18. 同註 17，頁 271-273。

19. 同註 15，頁 71。

無我，是一種空性的智慧，面對好的、壞的，喜歡的、不喜歡的，都能夠包容、接受、化解、承擔，在接受中，無限、無量、無邊的擴大自己，日日修來日日功，因為落實了無我，最後得以無所不能。²⁰

一般人以為無我思想易流於消極心態，星雲大師卻能發掘其正向價值。管理者在擁有很強的管理能力與經驗之後，如果能再充實無我的智慧，決策時更不為我執所蒙蔽，因不執著而能較不受干擾、明智地直面問題；此外，亦有助於促進與部屬和其他人的良好人際關係。

無我的修鍊也能提升經理人的正能量：

一個無我的人，面對任何人、事、物，都能保持開闊、樂觀、喜悅的性格去面對。因為無我，沒有框框，不會自我囿限，好因緣來時，歡喜接受；困難、挫折來時，則當做是一種人生的鍛鍊，越挫越勇。²¹

一個積極進取的管理者若加上無我的智慧，由於自我執著的消解，讓生命能量得到合理釋放與重新導向，保有開闊樂觀的精神，有效帶領團隊做正確的事，實踐更高一層的理想，就能在工作中體驗人生的意義與價值。

管理者擁有無執的明察慧力，亦可支撐處理重大事務的沉穩心境，尤其不因困難與挫折而致心情動搖不安，以面對、接受的勇氣，發揮解決問題的執行力。許多企業主面對龐大業務，往往因缺乏時間精力盡好管理職責，反映無法釋放過大壓力，嚴重影響到身心健康。管理者應該運用無我智慧來盤點自己當前的工作處境，以沉穩心境思索困難的有效解決之道，該改變的應

20. 星雲大師：《星雲大師全集 20·佛教管理學 2》，頁 181。

21. 同註 20，頁 182。



改變，該授權的就授權，該斷捨的當斷捨，將營運方向與業務數量收攝在具有效益的範圍。無我無執的空性智慧是佛教思想對管理智慧最大的貢獻，但它本身也要被有智慧地結合到管理實務之中。

四、善緣管理學

因果業力觀是佛教的重要思想，一般將其理解為佛教基本宗教信念的一環，不信者會認為是玄遠無稽的說法，很難想像這種具備濃厚宗教氣息的觀念如何與講究理性的現代管理進行連結。佛教的因果規律，其實可通過理性來進行理解，一切現象事物作為一種結果的呈現，是由「因」（主要條件）與「緣」（輔助條件）和合所構成，注入什麼樣的因與緣，便會得到相應的果報。很多因果之間的連結關係，可在現世經驗中觀察到，再用已知來推求未知，則因果規律有其合理性。佛教主張善行帶來好的結果，惡行招致苦的先果，然而，從因的造作到果的實現，時間上常跨越一世的期間，世人對於無法在現世追究到因果關聯的部份，可能理解為具偶然性的「命運」，佛教則是從「普遍性的原理」來把握三世因緣果報的意涵。²²

星雲大師指出，人會造作善業與惡業，是出自內心的推動，依業力幻現出相應的生存狀態：

《地藏經》中的地獄，不是離開人間而有的地獄，也不是玄想出來的，確實是由人心自力所創造。地獄是貪、瞋、愚痴、無明心的具體呈現，是能量與物質轉換，看似實有，實是幻化的業果關係。……其實是眾生的起心動念在審判自己，一切都是內心創造

22. 星雲大師：〈《三世因果經》的管理學〉，《星雲大師全集 19·佛教管理學 1》，頁 219-221。

的。這個精密的管理法比科學儀器更為準確。²³

其意義是說，內心生起的貪、瞋、痴三毒煩惱，受煩惱驅動而造作身業和口業，可能利益他人或傷害他人，經不斷積累業力，會感得相應的生命存在狀態與生存環境。

因果規律是絕對精準的，因此對人的道德實踐能起到正面意義。因此，星雲大師提出「因果警惕的管理法」，告誡一個人可什麼都不信，但不能不信因果。人人深信因果，自能遵循一套揚善去惡、趨吉避凶的實踐準則，將社會導向和諧、吉祥。²⁴ 以這樣的態度來經營事業，有助組織內外人事和諧，獲得長期的穩健發展。

就佛教普遍原理意義上的因果觀來說，一切做過的事情未來必然招致相應的果報，不管經歷多長時間，只要未感果，其效力絕不消失。這種觀念在人事活動上的應用，是要常與人結善緣，其效應是做事順利，多得助力，與人結惡緣則反之。星雲大師說：

了解因緣法，讓我們懂得：慎防造因，廣結善緣，歡喜受報、培養正向思考、產生正能量。觀念思想如播種，播什麼種，就結什麼果，所以思想管理，關乎人生成敗禍福。²⁵

從改變思想開始，接受因緣果報的觀念，相信命運操在自己手中，停止製造惡緣，而應廣結善緣，如此可帶來使人生與事業向上成長的力量。

長期來說，廣結善緣是事業成功的重要助緣，星雲大師注重與人結善緣

23. 星雲大師：〈《地藏經》中的地獄管理學〉，《星雲大師全集 19·佛教管理學 1》，頁 113。

24. 同註 23，頁 117-119。

25. 星雲大師：〈《三世因果經》的管理學〉，《星雲大師全集 19·佛教管理學 1》，頁 212。



的管理法，常舉日本大企業家松下幸之助的成功案例為證，說到他經常以合掌、感恩的心來對待所有的顧客、經銷商，還有員工。在擁有員工百名時，松下採取身先士卒、以身作則的管理方式；員工千人時，改用分層負責；當員工上萬時，他就在幕後合掌，感恩員工為他帶來成就。松下先生常對人心存感恩，為人著想，所以大家都樂於誠心誠意與他合作，促成他在事業經營上的偉大成就。²⁶

長期廣結善緣，人生就會遭逢許多幫助事業發展的「貴人」，星雲大師認為這其實是「自己做自己的貴人」，一個獲得他人尊敬、推崇的人，是來自他慈悲待人、為人著想的厚道與善意，所以凡事應該以身作則，站在他人立場來思考，自助而後人助，人助而後天助，事業自然能夠成辦。²⁷ 不先與人多結善緣，向外也尋求不到貴人，貴人都是由自己過去到現在結善緣而感得的。

星雲大師認為凡是善於管理的人，都有慷慨好義、助人成功的性格：

「捨」看起來是幫助別人，實際上自己也有收穫，就像春天將種子播到田裡，秋天還怕沒有收成嗎？你把利益施捨給人家，人家怎麼會不想回報你？他回報給你的，就是你管理上的成功。所謂「有佛法就有辦法」，假如我們能善用「慈悲喜捨」，也會增加管理上的效果。²⁸

大乘佛教是關注自利利他的宗教，在利他實踐當中方能完成自利的修行理想。星雲大師從中獲得管理的啟發，體悟到事業成就依靠眾因眾緣和合，必須善

26. 星雲大師：〈《維摩詰經》的社會管理學〉，《星雲大師全集 19·佛教管理學 1》，頁 199。

27. 同註 25，頁 217。

28. 星雲大師：〈佛法的管理法〉，《星雲大師全集 20·佛教管理學 2》，頁 16。

緣夠大，事業始能做得廣大。他勉勵眾人以「慈悲喜捨」四無量心的進路來廣結善緣，能助益管理上的成功。

星雲大師提倡廣結善緣管理學的重要意義，是從佛教立場發掘事業成功的深層原理，以解釋人生的成就並不包含偶然的命運成分，全都是由自己過去以來的利他努力所累積的成果。然而人一生下來便有「我執」，容易形成自私心理，欲廣結善緣須有一個積極的推動力量作為支持。關於這點，星雲大師提出「發心的管理學」，強調發心做好事是人生很大的助緣、助力，有利人緣的增進，只要肯發心，就能無事不辦。如果想要在世間成功立業、榮華富貴，要能發「增上心」，廣做善行；想修行辦道，則要發「出離心」，看淡世間名利，增進道業；若想成為真正的菩薩，就應發起「菩提心」，涵容入世的增上心及空無的菩提心，發心廣利有情，以出世心行入世事業。成功始於發心，團隊中每個人都肯發心，不為己利，這個團隊的目標一定成辦，全體都獲得利益。²⁹

日本管理專家稻盛和夫歸納出創造美好人生的「六項精進」，其中第五項是「積善行、思利他」，稻盛先生深信因果報應法則，抱持一個人努力積累善行則其人生就會有美好果報的信念，所以他在企業經營上也一直努力實踐行善與利他。而且他主張行善須作出正確判斷，做真正對他人有益的「大善」，也就是幫人徹底解決問題，而非僅是暫時解決問題的「小善」。例如朋友來商借金錢，不是貿然借給對方，應探求他的真實處境與有效解決方法，有時不須借給金錢，因那沒有任何幫助，而是要教導他直面困境，奮發圖強。這是用自己的智慧與經驗來從事行善與利他，讓他人獲得實質的、更大的幫助。他認為要讓企業蒸蒸日上、長足發展，必須真正努力做到「積善行、思

29. 星雲大師：〈佛法的管理法〉，《星雲大師全集 20·佛教管理學 2》，頁 60-61。



利他」。³⁰ 像松下幸之助與稻盛和夫這樣的企業家能夠長期堅持利他，與人結善緣，背後都有強大的發心在支持，他們都深信這是讓事業長期興旺的真實法門，即使處於困境也堅持與人為善。

佛教的因果觀有其合理的思惟理路，能為人生的善德實踐提供有力的理論撐持，星雲大師也將其援用到管理領域中。如廣結人緣對經營管理的幫助，即使從功利主義的角度來看，也為多數人所接受，只是可能同時考慮到能否帶來可預測的實質利益。佛教的因果規律觀念是一種普遍性的思想，利益他人與損害他人必得相應的果報，具有完全的準確性。從這樣的思惟理路推導到人事的互動關係，則多結善緣會在事業上多得助緣，反之，多造惡業則會帶來阻礙。對這個道理星雲大師已得清淨無疑的信解，松下與稻盛二位企業家也從他們的經營人生當中深有體認，成為他們在管理上的重要指導準則，視之為長期成功之道。星雲大師表現出高遠的菩薩精神，兩位企業家亦具有菩薩情懷，在真實的菩薩道上，行善和利他是無條件的，同時也是智慧的發用，致力於對他人給出適當的利益方式。由於不斷地累積善緣，發心造福廣大人群，事業也獲得很大的成功，他們都認同廣結善緣是非常關鍵的原因，願意為世人現身說法。

五、結語

本文通過對星雲大師詮釋佛教經典之管理學內容的研讀，萃取出佛教管理思想中能為現代管理的理念與實務提供重要啟發的三點：品格管理、智慧管理、善緣管理。品格管理要求經理人具備良好的品格美德，除了消極地避免因其不道德行為造成企業的重大損失，更積極的意義是，若能善巧運用某

30. 稻盛和夫著，周征文譯：《六項精進》，北京：東方出版社，2015年，頁92-103。

些品格特質，諸如慈悲、安忍、正直、誠信、謙虛……等等，有助整體領導力與管理力的提升。其次，管理者除了養成優異的管理技能及累積豐富的管理經驗，還要開發無執清明的決策智慧，消除自我執取的框限，看清事情的方方面面，洞悉未來的情勢，作出卓越的經營決斷，帶領企業朝向正確發展方向，而佛教的般若智慧修鍊有助於開發經理人的無執清明智慧。

廣結善緣的管理哲學植基於佛教的因果業報觀，多行善法將會帶來事業經營的助緣，與人結善緣則會化解事業成就的障礙。不論是佛門的星雲大師，還是企業界的松下幸之助與稻盛和夫，都對行善與利他對經營管理的正向影響力有相同體認。



人間最重要的，就是讓現在的生活過得更好，
捨棄人間的生活，那裡還有佛道可求呢？
捨棄現代的說理，那裡能使人心悅誠服呢？

～《人間佛教語錄》